

Resiliens på Solvang Maskinfabrik

Lars Lean, larslean.dk, lars@larslean.dk

Krig i Ukraine afløser Corona pandemi og logistikkaos. En klimakatastrofe lurer forude - og derfor taler vi om bæredygtig produktion. Men det er ikke længere nok at forsøge at afhjælpe kriser. Vi skal gøre os modstandsdygtige og robuste over for de uundgåelige kriser, der hele tiden opstår. Det er derfor blevet en nødvendighed at opbygge resiliens. Men hvad gør SMV'erne, når råvarepriserne stiger til det dobbelte inden for nogle få kvartaler?

Jeg har spurgt Jørgen Bille, som er ejerleder på Solvang Maskinfabrik. De har specialiseret sig i bearbejdning af større rustfri komponenter til fødevarer- og fremstillingsindustrien. De er derfor dybt afhængige af råvareleverancer af rustfrit stål.

Management af kontrakter

Jørgen Bille har en kommerciel baggrund og er vant til at arbejde med kontrakter: "Vi er en eksporterende produktionsvirksomhed med 12 ansatte. Jeg overtog fabrikken i 2018 efter min far. Vi var enige om, at det var tid til et generationsskifte. Jeg har i mine tidligere jobs rejst rundt i hele verden som salgsdirektør for internationale selskaber. I den forbindelse har jeg forhandlet med ledende indkøbere fra internationale koncerner og organisationer som Mærsk, Vestas, Tetra Laval, UM og FN. Det udgør en af mine forcer - strategi og taktisk management af større, længerevarende kontrakter. Kald det navigation på både salgs- og indkøbslinjen for at sikre vores kunders og deres slutkunders markedspositioner. Jeg kommer fra en koncern med en ½ mia. i omsætning til vores SMV fabrik her på Stevns, hvor vi forhåbentlig når en omsætning på + 12 mio. DKK i år. Så det er et helt andet ball game. Men min kommercielle erfaring har en ny-forankret betydning i forhold til fabrikken."

Fra generalist til specialist

Ejerskabet bliver en markant ændring for maskinfabrikken på Stevns. Da jeg overtog fabrikken, lagde vi en ny strategi. Vores plan er kreere en platform, der rækker 3-5 år frem med en stærk nicheposition. Som et led i den strategi har vi valgt at fokusere på forarbejdning af rustfrit stål i vores CNC maskiner. Vi går fra generalist til specialist. Vi har fremlagt en langsigtet strategi og har fået både banken og vækstfonden med ombord. Vores største kunder sagde i foråret i 2019, at de forventede, at alle leverandører blev ISO certificerede inden for kvalitet og miljø. Det lyttede vi til og blev ISO 9000 certificeret 4 måneder efter og ISO 14000 certificeret 3 måneder senere. Derudover har vi ønsket os at excellere på bæredygtighedsagendaen ved at forankre UN Global Compact og de 17 verdensmål, UNESCO verdensarvspartner og en smiley fra Fødevaresty-

relsen. Det har bidraget med en rød tråd. Selv om det kræver investeringer, så er det nødvendigt med certificeringer og standarder" – siger Jørgen Bille.

Strategien virker på trods af Coronaen

"Vi skriver under på leasing aftaler om nye, skræddersyede maskiner fra Tyskland – tre stykker – det er om formiddagen, hvor Mette Frederiksen går på TV om aftenen og lukker Danmark ned. På 7 timer ændrede vores virkelighed sig. Og så går det ligesom for andre. Der går panik i markedet. Jeg kan huske, at vi en måned efter, Danmark lukkede ned, kun fik en 1/10 af normale månedsordrer. Det var april 2020. Men så går det langsomt opad igen. Vi får ikke mindst implementeret en stor kontrakt med vores største kunde, og vi får onboardet nye medarbejdere, som vi får oplært i at køre eksisterende og nye maskiner. Det var heldigvis forholdsvis let af finde folk i starten af coronaen. Og efter et stykke tid sætter ketchup-effekten ind. Ordrene begynder at komme, og det bliver ved. Så er det ligesom eksploderet siden. Så på trods af Coronaen har vi konstateret, at vores strategi har været holdbar trods hårde markedsodds", fortæller Jørgen Bille om den første tid med Corona.

I april 2021, kostede stål kun halvdelen af, hvad det koster i dag. Råvarepriserne er ikke færdige med at stige, og det har stor indflydelse på vores samlede kostpris. Så hvis vi ikke gør noget, vil vores margin blive negativ", fortsætter Jørgen Bille.



Råvaremanglen truer SMV'erne

Jørgen Bille bruger nok en 1/3 af sin tid på at finde råvarer sammen med de ansatte og med support fra kunder. "En ting er, at prisen er steget drastisk. En anden ting er, hvor du kan få det, og på hvilke betingelser. Kredittiderne svinger også, og de helt store spillere på produktionsmarkedet går ind og hamstrer. Der er noget, du får, og noget, der er ventetid



på. Vi indkøber også i udlandet nu, og større partier, hvor muligt. Det er krævende for din likviditetsstyring, og det tror jeg, at mange SMVer har svært ved. Altså hvis du skal købe råvarer for en ½ mill. kr. – kontra at du før skulle købe for 250.000. Emnerne kommer jo ikke hurtigere ud ad døren, så du kan fakturere dem. Det kræver et andet likviditetsapparat, som de færreste har i denne her størrelse. Derfor går det typisk hårdest ud over de små SMVer. Det er et spørgsmål om tilgængelighed af varer, om pris og om likviditet. Markedet er stadigvæk ophedet efter en Corona, hvor man troede, det tværtimod ville gå ned. Teknisk set skulle vi omstille os til 1,5 års produktion på et år. Så meget pres er der fra kunderne”

Hvordan bliver SMVerne resiliente?

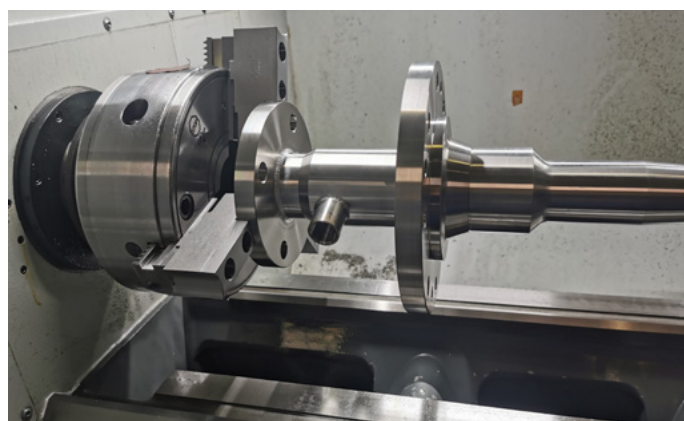
Men hvad gør Jørgen Bille for at imødegå udfordringerne med tilgængeligheden af råvarer, råvarepriserne og med at skaffe likviditet.....? ”Vi bruger meget mere online data til at tage beslutningerne, så vi kan basere dem på trends. Vi tager flere dialoger med kunderne for at få mere flow i ordrene. I stedet for at placere en lille ordre 10 gange årligt beder vi om, at de gør det to gange om året, samme volumen. Vi opfordrer til, at de gerne må lægge ordre et halvt år frem. Vi kan ikke levere fra dag til dag som en skobutik, men vi kan bedre disponere vores råvarer, hvis vi kan sige til vores leverandører, at vi skal have 10 af de her lange rustfri rør, fremfor blot ét rør. Det betyder, at vi kan booke stål, som vi først skal bruge om tre måneder. Vi har desuden nedbrudt vores prisstruktur, så vi kan ændre kontrakten, hvis råvareprisen ændrer sig. Det er ikke længere nok at ændre kontrakten nogle få gange om året, for lige nu er der jo tale om tocifrede prisændringer. Vi er nødsaget til at tage en dagspris på råvarerne – lige som vores egne leverandører gør - og så være helt åben omkring, hvordan prisen er skruet sammen. Jeg kan ikke gøre mere på værditillæg, og jeg vil ikke gøre mere på min profit. Jeg anbefaler, at man som SMV samarbejder med kunderne om råvareforsyningen, da mange af kunderne har adgang til favorable aftaler og kan yde support eller speciel adgang til nogle andre råvareleverandører, der kan hjælpe dig. På Solvang Maskinfabrik indkøber vi alt selv. Til gengæld har vi fået råvareleverandører uden for Danmark, og Danmark er jo et lille land på produktionssiden, så det giver bredere forsyningsmuligheder”, forklarer Jørgen Bille.

En glaskugle med røgslør

Men hvordan ser fremtiden ud for små produktions SMV'er? ”Vi kigger ind i en glaskugle med røgslør i, men jeg har en fornemmelse af, at usikkerheden kan blive forøget. Jeg er både bekymret for, at alt kommer til at stige endnu mere, og for, at der er storkunder, der indstiller deres produktion. Det er fordi deres slutkunder måske ikke vil købe mere her og nu på et overophedet marked. Hvis McDonalds eksempelvis udskyder bestillingen af 30 maskiner, fordi de vurderer, at det simpelthen er blevet for dyrt. Og hvad vil neon mangel fra Ukraine betyde for chipindustrien? Jeg kan frygte, at der kommer et midlertidigt efterspørgselsstop i nogle industrier. Det kan gå hen og blive en ny udfordring”, afslutter Jørgen Bille.

Formula one

For levere hurtigere ud til kunderne kører Solvang Maskinfabrik samtidig et Lean/Forandringsledelses projekt, som de kalder Formula One. Formålet er at levere hurtigere ud til kunderne, hvilket er med til at gavne fakturering og likviditet, som er presset på grund af råvarepriserne. Fokus i Formula One er primært på 5S, Standard Work, visuel planlægning og planopfølgning. Og 5S, Standard Work, visuel planlægning og planopfølgning er selvfølgelig, lige som råvarestyring i samarbejde med kunderne, relevante elementer, der kan bidrage til SMVernes resiliens.



Forfatter: Lars Lean

Lars er Lean Manager på hos PostNord Logistics, som har en stærkt øget aktivitet qua stigningen i handelen på internettet. Han er ingeniør og har HD i logistik/SCM og mange års erfaring fra erhvervslivet med automatisering, projektledelse, procesoptimering, produktionsstyring, kundeservice, logistik, Lean og ledelse. Han har tidligere arbejdet for bl.a. Esab, Shell, Ruko, DBK Logistik Service, Superfos, Novo Nordisk og HOFOR. For Lars handler det om bæredygtighed, konkurrencekraft og om arbejdspladser i Danmark.